

# 「企業倫理」架構下的「權變型社會企業」的可行性

吳成豐・吳文貴\*

(收稿日期：103 年 2 月 21 日；第一次修正：103 年 4 月 8 日；  
第二次修正：103 年 5 月 14 日；第三次修正：103 年 6 月 11 日；  
接受刊登日期：103 年 6 月 18 日)

## 摘要

台灣社會企業的環境因「管理的矛盾」、「經管人才欠缺」與「法令欠周延」等因素，社企發展似乎面臨層層障礙，遂引發本文尋求台灣社企發展型式的動機。

本文選取台日企業為個案，採深度訪談與收集次級資料方法，分析「社會企業」與營利企業「企業倫理」的共同特質，分析發現：個案企業負責人並不全然自許為「社會企業」，但均強調企業盈利才能擴大社會公益的貢獻；個案企業均相當程度做到「社會關懷」與「某種程度解決社會問題」的社會目標。

本文要申論的是，營利企業如果強化自身「企業倫理操作」功能，形塑更程度的「企業倫理文化」，且更有效實踐社會公益等社會目標；換言之，在「企業倫理」架構下，營利企業運用既有的資源以便有效實踐社會目標，那麼，或可發展出具功能性的「權變型社會企業」的型態。

關鍵詞彙：企業倫理，權變，社會企業，企業倫理文化，權變型社會企業

## 壹· 緒論

社會企業(social enterprise)是兼具營利企業的「商業導向」，以及非營利組織的「社會公益導向」混合型(hybrid)的企業型態。社企的概念在台灣仍屬啟蒙階段，即便是營利企業的負責人或高管人員，概多對社企的認知仍不高。因此，社企在台灣的發展現況，根據已有的研究所知，社企有三大欠缺：一是「管理的矛盾」、二是「社企經營人才不足」、三是「法令欠周延」等(涂瑞德，2012，106~107 頁)。

---

\* 作者簡介：吳成豐，靜宜大學企業管理學系特聘教授；吳文貴，朝陽科技大學企業管理學系助理教授。

在現時並非有利的社企發展環境中，如何凸顯社企著力社會目標的功能，又不囿於前述社企主客觀環境的不足條件，本文特別提出尋求社企發展的「權變」(contingency)路徑。這條「權變路徑」就是在現有「企業倫理」架構下，運用營利企業既有的「管理人才」與「可用資金」及「其他資源」，盡力做到社企「社會公益」目標，發展一項「權變型社會企業」型態，走出另一條台灣社企之路。

「企業倫理」架構存在于現時許多台灣企業中，許多營利企業具有對「企業倫理」概念的認知，以及某種程度實踐「企業倫理」的經驗與資源；無論在理論或應用層面上，擁有被前述「權變」運用的條件。營利企業應用自身「企業倫理」現存架構，建構與同業或異業聯盟的「社會網絡」，更強化營利企業自身實踐社會目標的體質；這類營利企業不須依賴政府資金支援，亦不完全仰賴外界培訓社企專有人才，前述「三大欠缺」不盡然發生在這類「權變型社企」的營利企業身上，社企權變之路或有可行的空間。

本文選取台日企業，透過深度訪談與次級資料分析等方法，分析社會企業與營利企業「企業倫理」的共同特質，釐清「權變型社企」的可發展性。所選取的企業個案型態包括：「社會企業」與「高倫理程度的營利企業」，雖型態各異，但各自在運作「社會公益」這項目標上，其著力的力道雖不一，但卻是走在同一條社會目標氛圍的道路上。

本文申論的「權變型社企」，以營利企業「自律」與「自主」去實踐社會目標為主體，亦即實踐社會目標的資金自有，人事管理自主，設定明確社會目標與管理系統，利他(社會績效 social performance)與自利(商業績效 business performance)兼具。本文屬營利企業「權變」的探索性質，並非聚焦在非營利組織轉型社會企業的議題上。

## 貳· 理論背景

### 一、「有條件說」之下:營利企業亦可稱為社會企業

儘管東西方產學界一般認為，「社會企業」是營利組織加上非營利組織的綜合體，換言之，「社會企業」是兼具營利組織「商業目標」與非營利組織「社會目標」的企業型態。但是，在有條件情況下，營利企業也可視同為「社會企業」。

這裡所稱的「有條件」情況是指：營利企業「實際善盡社會責任」的條件下，也可稱之為社會企業。西方學者 Defourny 與 Nyssens 等人認為，營利企業盡力做到企業社會責任，推動各項相關的活動，這種現象可視為是「社會企業光譜」中的一環(王仕圖與官有垣，2012，46 頁)；Mair 與 Marti 的研究亦指出，社會企業區分三大類，其中之一是以營利組織為出發點，以企業實踐社會責任為主要目的(王娟嬋等，2011，31 頁)。

此外，西方學者 Sagawa & Segal 和 Waddock 並非以組織形式來界定社會企業，而是以能實踐「承諾」或「社會責任」為「條件」的企業來界定社會企業。

Sagawa & Segal 則是注意到企業和社會（非營利）部門（或自身社區）的互動，這種現象對雙方而言都是一種新範例，也就是社會創業家知道社會情境如何影響經營底線，知道用企業原則來更有效地實踐自身社會任務。Sagawa & Segal 指出，“But we see in these exchanges a new paradigm for business and the social sector, one that eliminates barriers between the sectors while preserving their core missions. This new paradigm pairs visionary companies that see how the social context in which they operate affects their bottom lines with a new breed of social entrepreneurs who understand how business principles can enable them to fulfill their social missions more effectively.”（Sagawa & Segal, 2000, 105 頁）。

Waddock 提到社會企業是一種社會合夥關係（social partnership）而這種合夥關係必須是一種不侷限於金錢資源的承諾，Waddock 指出，“[a] commitment by a corporation or a group of corporations to work with an organisation from a different economic sector (public or nonprofit). . . . Participants must make a resource commitment that is more than merely monetary.”（Waddock, 1988, 18 頁）。

因此，Sagawa & Segal 和 Waddock 是從社會合夥關係（social partnership）的角度來看，將社會企業理解為與跨部門合夥關係中承擔社會責任的企業，這裡所謂「承擔社會責任的企業」，包含營利與非營利組織在內。

「有條件說」下的營利企業可視為是具有相當「企業倫理」程度的特性，因為，前述「條件說」的「企業社會責任」(Corporate Social Responsibility)及「承諾」，均與「企業倫理」(Business Ethics)關係緊密，企業社會責任是較廣泛的企業多層面與責任的企業行為，而「企業倫理」則是企業社會責任中具體實踐的倫理行動(吳成豐，2010，300~301 頁)。

故無論理論或實踐層面而言，本文要申論的重要命題是：

「實踐相當企業倫理程度的營利企業，具有社會企業的重要特質」。

## 二、台灣社企發展的現實困境

學界研究指出，社會企業在台灣發展的缺失，「管理矛盾」(management paradox)是其中之一，這種「矛盾」會使得社企經營者在管理上不知如何抉擇或很困難抉擇的情事如下：

「盈餘分配」：私人利益與共同利益的矛盾；「組織結構」：正式與非正式結構的矛盾；「財源取得」：依賴或自給自足的矛盾；「企業組成」：專家或代表性的矛盾；「治理關係」：控制或合作的矛盾；「權力運作」：集權或分權的矛盾(涂瑞德，2012，100 頁)。

除此之外，台灣某些實証研究也發現，接受調查的企業最需要的資源是來自政府提供「營運基金」等(王娟嬋、夏侯欣鵬、胡哲生、蔡淑梨等，2011)；另外，台灣無特別法律規範保障社會企業，且社企組織內成員之間對組織成立目的意見出入，組織認同感低(楊君琦與郭欣怡，2011)。

歸納以上台灣社企的困境，涵括「欠缺資金」、「欠缺管理人才」與「組織結構性的矛盾」。因此，本文申論另一項重要命題是：「台灣社企發展的重大困境，組織管理的障礙是主因之一」。

## 三、「企業倫理」架構可影響社企現實困境

本文申論的「企業倫理架構」是指，在企業或組織內「企業倫理的操作模式」(Typology of Business Ethics Operation)，強調企業倫理的實際操作面，包括兩大項重要操作指標。這兩大項操作指標一是「倫理領導」(ethical leadership)，一是「機制」(mechanism)，兩項指標缺一不可，實証研究証實，該兩項俱足情況下，企業倫理的實施結果會幫助企業達成高度倫理的社會公益目標(Wu，2004)。

前述「企業倫理的操作模式」，涵括領導人自身對倫理與社會責任的高度認知及管理民主化的理念，此為「倫理領導」層面；同時，再透過「機制」如「倫理守則」(code of ethics)、「社會責任報告書」(CSR Report)與「倫理委員會」(ethics committee)等實踐與管理面，實証研究証實，此項「企業倫理」架構下，有效管理的結果可實踐社會公益目標(吳成豐，2010，304~308)。因

此，本文申論另一項命題是：「企業倫理架構下，可促使營利企業某種程度實施社會公益目標，也可產生有效管理社會責任的效果」。

#### 四、「權變型社企」的發展潛力空間

從管理學「權變理論」的角度衡量，「權變」是指在不同「情境」(situation)下調整不同領導與管理行為，以發揮組織績效。此理論著眼在「權變的變數」(contingency variable)上，這裡的「變數」是指會變化的現實情境，比如「組織成員支持領導人的高低程度」等(Robbins & Judge, 2011, 415~417 頁)，調整或掌握此類變數，「情境」受控制，有效的管理會產生。

由此「權變的變數」衡量社企當今在台灣困境，並回溯前述「企業倫理」架構影響社企困境，本文整理出下列的「權變變數」。

變數一:營利企業倫理程度愈高者，擁有財力與人力穩定的資源基礎，愈有利執行社會目標。

變數二:營利企業高倫理程度者，具有較具體的組織結構，比較有利管理公司的社會目標。

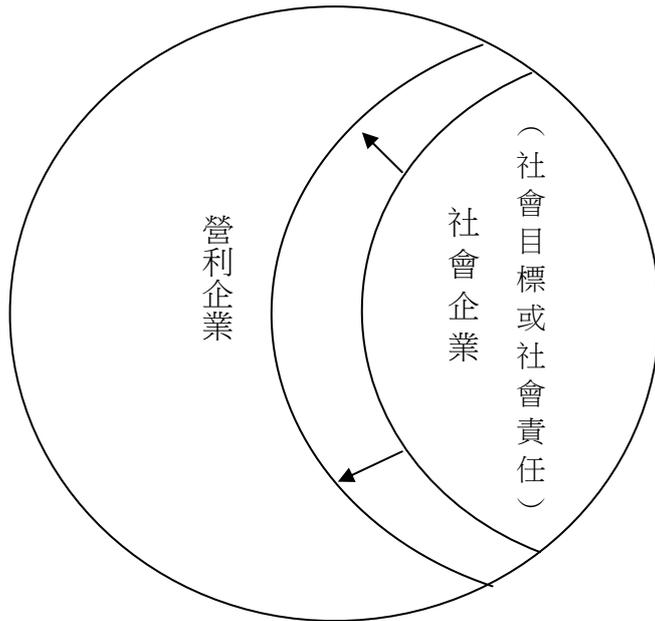
變數三:營利企業與同業公會及其他公會互動愈緊密，愈有利「社會網絡」(social network)的形成，有助同業或異業「聯盟」實踐社會目標。

此三項權變的變數，代表著不同的情境因素，也是營利企業可依自身企業條件或企業內外利害關係人的需求，去調整此三項變數的因應措施；比如：營利事業若領導人對社會公益認知較強，且財務較穩定者，可多挹注在社會目標的實踐上面，那麼，掌握變數一與二的情境就有利；又如營利企業已有如公關或人管專責部門職司社會責任與社會公益事務，那麼，較易與同業或異業之間建立聯盟的關係，擴大社會目標的實踐效果，其掌握變數三與二的情境，就較為有效。

以上營利企業調整「權變的變數」作為，以強化社會公益等社會目標的達成程度，視之為「權變型社企」的表現，故本文申論此項重要命題就是：

「營利企業基於已有“企業倫理”的架構基礎，愈有效調整“權變變數”的因應措施，愈能達成社企目標，也愈能兼具有“權變型社會企業”的特質。」

基於以上各項理論與實証論述，一項「權變型社會企業」的地位與發展潛力示意圖如圖一所示。



箭頭顯示營利企業擴大實踐社會目標的軌跡

圖一 社會創業過程與發展

圖一顯示，在「企業倫理」架構下，營利企業組織型態一般會透過企業組織執行其「社會目標或社會責任」，橢圓形的部分可視為以社會目標或社會責任為主的社會企業組織型態，在此型態下，透過企業手段實踐其社會目標或社會責任。當營利企業掌握三項「權變變數有利與否的不同程度」（參前第四節申述者），營利企業社會目標的範圍佔其企業的比重將會擴大（橢圓形面積擴大），營利企業組織型態，也會往社會企業組織型態演變，本文將如此演變的營利企業定義為「權變型社會企業型態」，而且，隨著橢圓形面積擴大(如圖一箭頭所示擴大的方向)，營利企業實踐更寬廣的社會目標，終將成為社會企業。

## 參· 研究方法

本文主要採個案研究方法，選定台日個案企業，透過深度訪談與次級資料收集方法，分析個案企業採何種「企業模式」（Business Model）經營企業，並產出何種社會目標效益。

本文並將個案企業做比較，除釐清「社會企業」與「營利企業」差異性，並瞭解社會目標在個案企業發展的空間。台灣的個案選取「里仁公司」，代表著台灣社會企業較具規模與績效者；日本的個案選取「Motherhouse」，代表著一家營利企業但卻戮力社會目標不遺餘力的中小企業，同時也將企業盈利列為服務社會的首要條件，是深具營利企業「盈利」與社企社會目標實踐雙重特質的企業。里仁公司在海外經營有機農業，Motherhouse 亦在海外開設工廠改善當地國低收入者生活水平，兩家企業均具相當程度的國際性知名度。

本文的個案分析，藉「企業倫理操作模式」架構內的「企業文化」、「倫理領導」、「機制」與「回饋社會」(社會公益)等指標(Wu, 2004a; 吳成豐, 2010, 300~303 頁)，分析個案企業的「企業模式」，並兩相比較，呈現兩個個案企業的特性。

## 肆· 個案企業分析

### 一、台灣里仁事業股份有限公司

#### (一)里仁公司背景與善心事業

里仁事業股份有限公司的起源是來自一位在台灣弘揚『菩提道次第廣論』的日常老和尚，於 1992 年成立了「福智團體」並成立「福智文教基金會」，開辦學習“菩提道次第廣論”經文的「廣論班」，彰顯以「文教與有機」為兩大志業的理念。1997 年又成立「慈心有機農業發展基金會」，1998 年，再成立里仁公司，販售有機農業產品，有效實踐愛地球與愛人類的環保理念。

里仁公司創立是在一片對有機農業質疑聲中，老和尚拿出兩百萬元給慈心基金會的董事長賴錫源幫助農民從事有機農業。在當時被視為是「顛覆傳統」的思惟，很多人並不看好有機農業的前途，但日常老和尚卻很執著地實踐環保生態的行動。就在這樣的信念之下，里仁公司慢慢成長茁壯。

里仁公司所販賣的品項很多，從有機蔬果、食品、日常用品等約 700 多種。直至 2013 年底，在全台灣北中南已有近百家直營店，海外據點遍及中國大陸、新加坡、馬來西亞與美國，合作的農友與廠商近千家，年營業額高達十位數的有機連鎖商店。

「慈心有機農業發展基金會」董事長賴錫源說，

“要讓農民改變，以有機的方式來耕作，有一個重要的關鍵，就是通路，我們里仁就會以保證收購的方式，在里仁販賣，創造經濟與環境保育雙贏的價值。

我們與農戶就是一種互助的關係，記得之前颱風，與我們合作的農民損失慘重，我們就會借一點資金讓他們周轉，而有機的農產品，在平日價格會稍貴一些，但在颱風時，價格卻是比較穩定的，波動幅度也不會受颱風影響那麼大，對里仁來說也是有助益的。

里仁的利潤每年約為營業額的 8%，利潤總額的 50% 以上會再回饋給社會比如免費舉辦心靈研習營與輔助農友學習或改良有機農業種植技術等”<sup>1</sup>

里仁與農戶是「互助」關係，與加工廠的關係也是如此，里仁在拓展有機農業版圖時，加工廠家的合作是重要的成功關鍵。里仁公司營造出「善心」組織文化，落實「自利與利他」的理念，關心民眾健康、關愛大地、關懷生命，將有關有機產品的概念，相關認證與保健知識，傳遞給里仁公司的成員，也利用福智基金會的「廣論班」，將各項理念擴散至廣大會員與社會大眾身上。為貫徹「善心」的里仁文化，里仁公司各地商店採直營方式，以確保服務品質。

## (二)里仁公司各項策略與社企特質

里仁公司的策略，概分為五大部份，分別為行銷、人力資源、社會網絡、財務運用與回饋社會，五項策略均對消費者、生產者、銷售者...等「利害關係者」造成相當影響力。

第一，「行銷策略」，里仁公司基於「利他」、「共生」與「誠信」的理念，提供更多元性的有機產品，滿足消費者需求；平價且誠信的訂價政策，秉持不二價，消費者可以買到安心且平價的有機產品，而生產者也可從中得到保障；通路，除了實體店面，也有虛擬商店使消費者可以更便利的取得商品；在推廣的部份，透過福智基金會「廣論班」數萬名學員的理念推廣，帶來了更多的消費者，進而影響更多社會大眾的潛在顧客。

第二，「人力資源策略」，里仁公司在福智與慈心兩基金會的理念導引下，對內形成強烈且明確的組織文化，里仁公司員工都是「廣論班」的成員，均接受「廣論班」的心靈教育，強化他們認同工作價值觀和規範，不僅如此，慈心基金會亦會對其員工進行再教育，將有機產品概念與相關認證與保健知

<sup>1</sup> 「慈心有機農業發展基金會」董事長賴錫源先生，於 2012 年 9 月 20 日接受作者訪談內容。

識，教育里仁公司成員；也會將其理念更廣泛貫輸給里仁公司的消費者、生產者與銷售者，人力資源策略已實質影響了眾多「利害關係者」。

第三，「社會網絡策略」，透過福智基金會所屬的「廣論班」、教育園區與有機農場來協助里仁公司，使之更加有凝聚力，以服務更多的社會大眾；同時，慈心與福智兩大基金會分別舉開心靈成長班與學術研討會及輔助有機農戶拓展農產品等多元活動，縣密地連結成社會網絡(Social network)，有利里仁，也有利社會大眾。

第四，「財務運用策略」，里仁公司的收入包括有機農產品、有機農產品的加工、衣物與環保書籍，並扣除對生產者所購買之產品...等成本，將 50% 以上的利潤提供給福智基金會，做為辦理社會各項營隊活動、心靈成長班...等課程的經費，里仁努力擴大不同有機品項的開發，合理增加盈餘，更擴散對社會大眾的服務。如此財務收入與運用策略，對生產者、消費者與銷售者均產生正面影響。

第五，「回饋社會策略」，里仁公司透過慈心基金會協助有機認證與有機農業技術的研發，並且收購農家的有機農產品，以「互利共生」的態度保障農家的生活與大自然的永續發展；里仁提供利潤給福智基金會，對社會大眾辦理免費的各項營隊活動、心靈成長班...等課程；「取之於社會，再用於社會」的雙向回饋，形成良性互動。

前述，消費者、生產者與銷售者等「利害關係人」，各自貢獻自身力量利益里仁，里仁再將利潤回饋社會，形成一種循環密切關係，這也是里仁公司具有較獨特的企業特質。

### (三)企業模式(Business Model)與競爭力

本文採「企業倫理操作模式」(Wu, 2004a)的多面向內涵，發展出里仁公司企業模式及其競爭力，如表一。

表一 里仁公司「企業模式」及其競爭力

企業模式六項內涵	模式內涵操作簡述(競爭力)
1. 企業文化(企業的倫理氣候與企業倫理)	①受「慈心基金會」的核心思維－「感恩與行善」的引導。 ②「自利與利他」文化引導企業政策及策略，而且，「利他」行為大於「自利」。
2. 倫理領導(領導人對社會企業認知與哲學)	①「有機農業」愛地球、愛人類的環保理念(顛覆傳統保守作為)。 ②開發公司內外含供應商等人員的潛能。 ③平衡「利益害關係者」利益，有機農業使生產者、經銷商、消費者與社會大眾均受惠。
3. 創意機制(公司採行有效達成公司目標的方法)	①有機農業產品廠家的「合作」。 ②透過每週「廣論班」的研習，來結合已有人力資源並開拓潛在人力與物力。 ③自營教育園區與有機農場。(雲林福智基金會教育園區與麻園有機農場)。 ④「生產者、銷售者、消費者」(三位一體)的「關係管理」。
4. 資源累積與網絡建立(資金與社會各項資源的整合)	①連結「生產者、銷售者、消費者」(三位一體)的人際網絡。 ②透過此網絡吸納社會資源(含人力與物力)。 ③舉辦廠商聯誼活動，擴大合作網絡，促進合作關係的建立、穩定與發展。 ④公司呈現相當「規模化」(scalability)，更多資源可挹注社會公益。
5. 回饋社會(對社會弱勢團體的救助或社會志工服務與社會教育…等)	①有效的社會回饋力量，50%以上的盈餘回饋社會(如舉辦生命成長營、扶助有機農業發展及捐助弱勢個人與團體…等)。
6. 永續發展能力(公司永續經營具備的條件)	①再造組織優質人力。 ②開發社會各項潛在資源。 ③創造各產品差異性優勢(有機農產品、有機加工食品、衣物、環保書籍)。 ④公司負責人堅信不斷創造合理利潤，以擴大對社會服務，也助長公司「規模化」。

資料來源：作者發展

里仁公司「企業模式」的競爭優勢，源自於獨具的「企業文化」所導引出的「倫理領導」與「機制」，這類管理作為造就了里仁公司「自利」也「利他」的成效，是社會企業永續經營的必要條件。

## 二、日本Motherhouse公司

Motherhouse 創辦人山口繪理子(Eriko Yamaguchi)，是日本女孩，2006年創辦公司時才 24 歲；總公司雖設在日本，這家企業卻將工廠設立在亞洲最窮的國家孟加拉，努力改善的對象是孟加拉與尼泊爾低度經濟國家的國民收入。

### (一)不以「社會企業」為號召的「社會企業」

2011 年，美國一個基金會選她為「日本傑出年輕社會企業家」…。世界上很多媒體與網站資料也稱 Motherhouse 是「社會企業」…。

但是，Motherhouse 的員工葛麗絲說：

“山口繪理子從未對員工們說 Motherhouse 是「社會企業」…。山口反而鼓勵員工要努力為公司增加盈餘，才可能使企業永續經營並與孟加拉低收入的工人們共同成長茁壯…。”<sup>2</sup>

山口繪理子說：

“我不想過於強調「社會貢獻的意義」，不要用此理由要求別人買我的東西…，我不要 Motherhouse 的商品打著「好可憐請買我產品」的旗號…。”<sup>3</sup>

山口 1981 年出生於日本埼玉縣，唸慶應大學時因實習緣故，前往亞洲最窮的國家-孟加拉；殊不知，這個亞洲最窮的國家的貧民窟、人們穿著破爛、廁所髒亂與海關人員辦事效率極端不佳等山口生平首見的現象，卻是她心中升起「如何改變社會」的念頭，竟然成為後來她雖經歷苦難在孟加拉設立工廠，卻仍堅持下去的重要理由。

山口說：

“孟加拉，貧窮遍佈在生活每個角落…，我居然在想「我能為貧窮的人做點什麼！」。”<sup>4</sup>

如前所述，山口在自己著作中很明確地表示，Motherhouse 絕不用「可憐孟加拉的工人，請買我的產品」的旗號，行銷產品。

<sup>2</sup> 2013 年 6 月 16 日葛麗絲在 Motherhouse 直營店內接受作者訪問。

<sup>3</sup> 山口繪理子著作「以愛創業」，2012 年 10 月由台北商業周刊出版發行，138 頁。

<sup>4</sup> 「以愛創業」，第 96-97 頁。

葛麗絲也強調說：

“Motherhouse 早就採用「品質至上」作為行銷的利器。我們公司全體員工都實踐一項哲學~就是「我們穿戴我們所相信的」(We wear what we believe)。這個意思是，即使是發展中的國家如孟加拉也能生產具世界水準的時尚產品，我們相信發展中國家的人力潛能，不輸給其他國家或地區。”<sup>5</sup>

Motherhouse 的命名曾令山口陷入深思，她欽羨德瑞莎修女(Mother Teresa)的宗教博愛，Mother 對山口的意涵是「溫暖愛顧」之意，於是，取名 Motherhouse 凸顯了「溫暖的家」的公司文化，與山口無條件幫助孟加拉低收入戶工人們的初衷吻合。Motherhouse 這個溫暖的家，提供給孟加拉工人雙倍工資，以及員工福利保險措施，並提供幾近免費的午餐，還有實施員工健康檢查，讓員工接受技術上的精進訓練，多重的「溫暖」使公司步上山口所期盼的「信任關係」之路。<sup>6</sup>

## (二)Motherhouse的「企業模式」與競爭力

Motherhouse 的創建與經營過程殊異，本文綜整其特性繪製企業模式「Business Model」如下表二。

表二 Motherhouse 企業模式與競爭力

企業模式內涵	模式內涵操作簡述(競爭力)
1.企業文化	①「愛」為創業動機，在低度開發國家孟加拉創業，以扶助當地低收入者。 ② 自利與利他並重。 ③ 未硬性編製多少比率的盈餘做社會公益等。
2.倫理領導	① 創辦人「寬容性」高，容許員工犯錯。 ② 創辦人「想解決低收入者貧窮問題」。 ③ 創辦人堅持經營公司的毅力。
3.創意機制	① 在當地國(孟加拉)自設工廠製造產品，以排除當地社會不安定的干擾因素。 ② 創造當地國原料「麻」與「牛皮革」的附加價值，加上設計與時尚，並促銷到時尚品味很高程度的日本市場。 ③ 異業聯盟:與日本的旅行社合作辦理「客戶旅遊孟加拉的生產工廠」，加深品牌形象與價值。
4.資源累積與網絡建立	① 創業之初，公司絕少有當地國的社會人脈。在日本推出產品之始，也無社會關係人脈，全憑創辦人挨家挨戶去促銷產品。 ② 公司設立2-3年後，創辦人出書敘述「以愛創業」的歷程，國際媒體競相報導，公司知名度因而打開。

<sup>5</sup> 同註 2。

<sup>6</sup> 「以愛創業」，第 105 頁及第 263 頁。

5.回饋社會	① 公司在孟加拉設廠，雇用當地員工，使用當地國的產品原料「麻」與「牛皮革」；提供給當地員工的待遇均優於當地國的在地企業。 ② 當地國天災人禍，公司也參與援助。
6.永續發展能力	① 不斷改善產品品質，以及時尚設計。 ② 不僅在孟加拉設廠並嘗試在尼泊爾成立工廠。 ③ 不斷努力創造盈餘，才可能改善更多孟加拉低收入者生活。

資料來源：本文作者發展

### 三、兩家個案企業的比較

兩家個案公司的差異性，作者繪製下表三說明：

表三 Motherhouse 與里仁公司比較差異概畧表

比較層面	差異簡述	
	Motherhouse	里仁公司
公司型態	① 公司盈餘並非大部份做解決社會公共問題之用。 ② 公司型態與社會企業不全類似。	① 公司 50% 以上盈餘用來做解決社會公共問題之用，如生態保育與淨化人心教育等(如各地“廣論班”心靈淨化)。 ② 公司型態屬「社會企業」。
公司規模	① 公司 2006 年才創立，由山口一人獨創，資金與營業額規模均不大。	① 公司規模大，單合作經營有機產品的廠家千家之多，公司直營店亦近百家(2013 年止)。 ② 公司屬於「慈心有機農業發展基金會」旗下，該基金會又受廣大會員所支持，故里仁公司結構健全穩固。
社會網絡	① 公司社會網絡正努力發展擴散中。	① 公司在廣大會員的支持及企業管理得宜下，社會網絡緊密廣闊，公司發展仍有很大空間。
社會公益	① 公司很「自然」地善盡企業社會責任；也就是公司有心也盡心去做能幫助社會弱勢人群的事。 ② 公司正努力擴充生產增加盈餘，希望永續經營能幫助更多像孟加拉低收入者。	① 公司強烈企圖心擴散「善心事業」範圍，更廣泛協助社會弱勢族群。 ② 公司善用社會人力與物力資源，做更多社會關懷與淨化人心的教育事業。
未來展望	① 雖公司股東少，規模不大，但「社會關懷」乃至擴大「社會創新」的功能，仍大有可為。	① 公司傳承與發展具深厚潛力。 ② 發展更多元性解決社會問題的「社會企業」，成為指標性「社會創新」的組織，值得期待。

資料來源：本文作者

## 伍· 結論與建議

### 一、結論方面:

台日兩家個案企業的「企業模式」與競爭力等特質，由表一至表三，可窺知其共通與差異性，兩家企業特質與本文申論的「企業倫理」架構下發展出的「權變型社會企業」，亦有某種程度的契合關係，申述如下：

### 第一，兩家個案企業均蘊涵有關注社會議題與「改變社會」(social change)的企業文化

社企有別於一般企業的最大特質就是關心社會公共議題，比如里仁公司關注現今全球普遍重視的「環保與生態」，於是里仁公司推廣有機農業與有機認證，乃至與農友們「異業聯盟」，合作生產有機農產品並自營店銷售數百項有機產品，其目的即在於將「生態保護」理念用行動推展出去，期盼造成「改變社會」的效果。

Motherhouse 依然如此關心社會公共議題，只是創辦人山口繪理子將焦點關注在改善孟加拉低收入者生活與工作環境上面，儘管山口的企業能力有限，但「改變社會」的一線曙光已被世人看見。

### 第二，盈餘分配使用的方式

里仁公司將純利的 50% 以上用在社會公益及持續推廣有機農業上，是社企典型的做法。Motherhouse 則沒有固定比率的預算投入社會公益等社會目標上；不過，山口的信念是永無歇止去改善低收入者的生活與工作環境，正因為如此的信念，山口堅持要努力讓 Motherhouse 獲利，才能做到社會目標。

事實上，里仁公司對企業獲利一事如同山口的看法一樣，也強調里仁公司透過「創新」(innovation)與生產者共同開發有機產品，提升公司獲利力，才能將盈利挹注在里仁理想中的「善行事業」(作者將此“善行事業”定義為改變社會至全面性“善的社會”的企業目標)。

### 第三，並非追求社企的「桂冠」

兩家企業實質執行社會目標，卻未將「社企」掛嘴邊，以便行銷產品。Motherhouse 創辦人山口並未自許 Motherhouse 是社會企業，也不對員工們成天宣示扮演社企要做什麼事。但創辦人的領導理念乃至企業文化所包容者，正是社企最需要的「關懷社會」與「改變社會」的「社會創業精神」(social entrepreneurship)(Light, 2008, 211~215 頁)。

里仁公司亦復如同 Motherhouse 一樣，並非奢求「社會企業」的「桂冠」，但祈願公司的努力真正使這個社會變好。用「社會創新」(social innovation)精

神與行動，建立「組織創新文化」，開發更多有益人群的事如有機食品、愛地球與珍惜眾生生命等。西方學界強調「社會創新」的用意，是在使社會人群相互依存，共享資源、共同生活，促成社會和諧生存與發展。(王仕圖與官有垣譯，2012，42~43 頁；Dees 等人，2001，188~195 頁)。

因此，對某些企業而言，實踐社會公益等社會目標為首位，並非在意「社企」之名，里仁公司是一例。換另外一個角度來看，營利企業只要具有「社會創業精神」自主性服務社會，這類營利企業少有非營利轉型社企的「困境」，又樂於「改變社會」，Motherhouse 是一例。

#### 第四，權變型社會企業的可行性

Motherhouse 創辦人的理念與企業文化乃至企業執行社會公益，均具「社會創業精神」，與里仁十分類似，即便 Motherhouse 的「組織結構」、「盈餘分配」與「企業組成」等並非社企型態，但以營利企業之身自主性實踐社會目標，已達到高程度的「企業倫理」表現，可由表二「企業模式內涵」中窺知。

再回溯前述「理論背景」四、本文申論的三項「權變的變數」上，Motherhouse 創辦人山口繪里子自 2006 年創業至今，她領導著企業堅持的信念就是「我們能為窮人做什麼!？」，她說：「我希望，因購買我們公司一個手提包，能與地球另一端人們的笑容聯繫在一起...。」<sup>7</sup>。2008 年，Motherhouse 在孟加拉的工廠，全由孟加拉工人生產的皮包掛著「孟加拉製」的品牌，已經在日本東京火車站西口號稱「世界名牌戰場」的「小田急百貨公司」上架，當時公司收支已兩平，緊接著至 2013 年，公司業績持續成長，盈餘穩定；2011 年，Motherhouse 更在台北設立分公司，分公司已有專人與位於東京「秋葉原」的總公司協同行銷與員工訓練等事宜。

Motherhouse 更在山口的另一位股東助力下，與日本的某知名旅行社做「異業聯盟」，從日本邀集消費者(台灣稱「粉絲團」)一起飛到孟加拉首都卡達參觀 Motherhouse 在當地設立的工廠，瞭解當地工人生產流程等概況，以結合「生產端」、「經銷端」與「消費端」的網絡關係。

Motherhouse 以上的作為，實質上已逐漸累積公司的資源去因應「權變變數」一的「公司財力資源穩定」，與變數二的「公司組織結構較具體」，以及變數三的「擴張社會網絡關係」。易言之，Motherhouse 已日漸掌握變化的「情境因素」，有利於企業發展與永續。如果依圖一「權變型社會企業」地位與發展潛力示意圖來對照，因前述 Motherhouse 具有調整「權變的變數」能力，即

<sup>7</sup> 「以愛創業」，第 233 頁。

使她是營利企業之身，但在「社會目標」這塊園地上的發展空間仍相當可觀；有如圖一所顯示的圓弧虛線一樣有擴張的高度可能。

## 二、建議方面：

### 第一，台灣中小企業具有「權變型社會企業」條件嗎？

台灣至 2013 年已有 120 萬家中小企業，根據實証研究顯示，台灣中小企業依然擁有「企業倫理」的實踐能力，台灣中小企業主善盡社會責任者有之，履行社會公益者亦有之(吳成豐，2010，74 頁)；在這種既有的「企業倫理」操作資源與經驗架構下，企業主們再經強化「權變的變數」三的「同業與異業聯盟」的網絡資源，有效擴張社會目標的空間，「權變型社會企業」或有其功能性與時代階段性；近來台灣有心之士申述「因社企風潮將重塑人們對企業的刻板印象」(李郁怡，2013 年 8 月，136~143 頁)，或許「權變型社會企業」會成為打破「刻板印象」的一塊石頭。

### 第二，中小型營利企業如何權變？

前面提及「權變的變數」有三：變數一「公司財力資源穩定」的情境下，企業主請寬列預算從事社會公益；變數二「公司組織結構較具體」，企業主盡力安排 1/2 至 1 個人力，專責社會目標的開發與實踐工作；變數三「擴展社會網絡關係」，該 1/2 或 1 個人力多做同業或異業間的「聯盟」(alliance)，有共同夥伴「情境」下，社會目標較易達成，對中小企業主而言，也可減輕社會目標的「負荷」(包括人力與物力)。

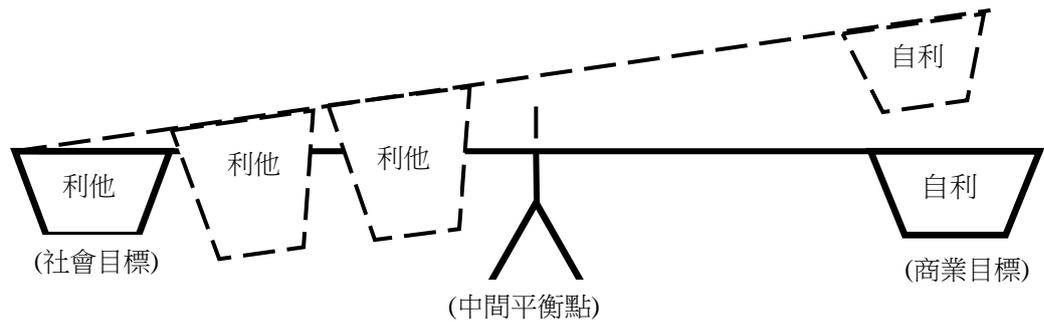
本文強調「聯盟」，事涉「創意」(creativity)的操作，台灣中部一家知名運動服裝製造公司，2010 年前後，就與「登山隊」夥伴「聯盟」，攀登世界幾座高峰，此項「聯盟」具多重效益，服裝公司品牌得以彰顯，登山隊員龐大的訓練與裝備等費用得到支援，發展登山運動並愛顧大自然的社會目標亦被重視。中小企業主只要有心支持「社會目標」與「社會公益」，或可先行避險非營利轉型社企的「困境」，不改變組織型態，量力調整人力或物力成本，但不過度造成負荷，快樂去做令他人快樂的事，是權變，也是創意。

### 第三，「倫理天平」(ethical scale)解釋「權變型社企」社會目標的操作性

Dees 的「社會企業光譜」(social enterprise spectrum)在解釋社企光譜的兩個極端，一是「純商業」，一是「純慈善」，而社企是混合此兩個極端的另一型態(Dees & Elias, 1998, pp.174~175)。本文則採「倫理天平」的概念，來申述「權變型社企」如何平衡「社會目標」(純慈善)與「商業目標」(純商業)的兩個極端。

倫理天平(Wu, 2004b, 30 頁)的兩個極端是「利他」(altruism)與「自利」(self-interest)，請參圖二。營利企業著力「企業倫理」(社會目標)是「跨越法律」(beyond the law)的行為，亦即「企業去做法律沒有規定要做的善事」，全屬「自律」性質，故營利企業很自主性量力而為「善事」，是依據企業自身調整「權變的變數」能力，去履行社會目標，這種高度「自律與自主性」引導不同營利企業，在「倫理天平」上落點於偏重「利他」的位置。「權變型的社企」在此自律與自主情境下，調整自己的「利他」比重(參圖二虛線所示)，是本文立論之所在。

最後，本文的研究限制主要是個案企業數不多，還有未來在實証研究上，若採行較大樣本數的量化調查研究，再充實研究發現與成果。



圖二 「倫理天平」示意圖

資料來源:作者發展

## 參考文獻

- 王仕圖與官有垣譯(2012)，“歐洲與美國的社會企業與社會創業精神的概念內涵:趨同與分歧”，收錄於官有垣編著的“社會企業:台灣與香港的比較”，高雄:巨流圖書公司出版。
- 王娟嬋、夏侯欣鵬、胡哲生與蔡淑梨(2011)，“營利事業經營社會企業之初探”，創業管理研究 第 6 卷第 1 期，29~54 頁。
- 吳成豐著(2010)，“企業倫理的實踐”第三版，台北:前程文化事業公司發行。
- 李郁怡(2013)，“台灣社會企業三大趨勢”，哈佛商業評論新版第 84 期 2013 年 8 月號，台北:遠見天下文化出版股份有限公司發行。
- 涂瑞德(2012)，“社會企業在台灣的法律規範與管理矛盾”，收錄於官有垣編著的“社會企業:台灣與香港的比較”，高雄:巨流圖書公司出版。
- 楊君琦與郭欣怡(2011)，“社會企業組織型態與經營類型之初探”，輔仁管理評論 第 18 卷第 1 期，53~78 頁。
- Dees, J.G ; Emerson ,J & Economy, P.(2001),Enterprising Nonprofits “A Toolkit for Social Entrepreneurs” ,New York: John Wiley and Son, Inc.
- Dees, J.G & Elias, Jann (1998),“The challenges of combing social and commercial enterprise”,Business Ethics Quarterly 8,1: pp.174~175.
- Light, Paul C.(2008),“The search for social entrepreneurship”,published by Washington: Brookings Institution,pp.211~215.
- Robbins ,S.P&Judge ,T.A.(2011),Organizational Behavior 14 Edition, Published by New Jersey: Pearson Education ,Inc.
- Sagawa, S.,& Segal, E (2000) , “Common Interest, Common Good: Creating Value Through Business and Social Fector Partnership” , California Management Review ,pp.105~122.
- Waddock, A. (1988) , “Building Successful Partnerships”, Sloan Management Review,pp.17~23.
- Wu, Chen-Fong(2004a),“Research on a Typology of Business Ethics Operation across the Taiwan strait”, Journal of Business Ethics vol.52,pp.229~242.
- Wu, Chen-Fong(2004b),“Altruism in the Chinese Buddhist Tradition and the Realisation of Business Ethics in Modern Chinese Society”,Stakeholders and Social Responsibility, Edited by David Crowther and Kiyomet Tunca Caliyurt, Published by Malaysia: Ansted Service Center, pp.23~46.

# The Feasibility of Contingency Type of Social Enterprises Under the Framework of Business Ethics

CHEN-FONG WU, WEN-KUEI WU\*

## ABSTRACT

The development of social enterprise (SE) in Taiwan seems to be impeded by some contextual factors such as “managerial contradictions”, “lack of economic management talents”, and “inconsiderate decrees.” These barriers motivate the study to explore a better developing type of SE in Taiwan.

The study selected several enterprises in Taiwan and Japan as cases to analyze the common traits of “SE” and the “business ethics” of profit-seeking enterprises by conducting the methods of in-depth interviewing and secondary data collection. The results showed that corporate responsible persons of the cases did not entirely consider their enterprises as SE though they all stressed that only corporate profits can enlarge the contribution to social welfare. All of these cases also achieved the social goals of “social care” and “social problem solving from some perspective” to a certain extent.

What the study intends to expound is that profit-seeking enterprises can more effectively achieve social goals such as social welfare if they strengthen the function of “business ethics operation” and mold a higher level of “business ethics culture.” From this perspective, the study managerially implies that profit-seeking enterprises can effectively implement social welfare by exercising existing resources under the framework of “business ethics”; then this perhaps also develops a functional “contingency type of SE.”

Keywords: Business ethics, contingency, social enterprises, business ethics culture, contingency type of social enterprises

---

\* Chen-Fong Wu, Distinguish Professor, Department of Business Administration, Providence University. Wen-Kuei Wu, Assistant Professor, Department of Business Administration, Chaoyang University of Technology.

